

ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KERJA KAIZEN PADA PT ISTANA MOBIL SURABAYA INDAH

Ronny Jimantoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ronny.jimantoro@gmail.com

Abstrak—Honda Surabaya Center (PT IMSI) adalah sebuah perusahaan yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas). Honda Surabaya Center bergerak dalam bidang otomotif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan Budaya Kerja Kaizen dalam perusahaan. Kaizen adalah suatu Budaya Kerja dari Jepang yaitu suatu perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif untuk menggali informasi secara mendalam dengan menggunakan metode wawancara. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan *purposive sampling*. Sedangkan untuk menguji keabsahan data yaitu menggunakan triangulasi sumber. Hasil pembahasan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT IMSI telah menerapkan 3 konsep Kaizen beserta standarisasinya dengan baik dalam perusahaan, yaitu: Konsep PDCA, Konsep 5S, Konsep 3M, dan Standarisasi Kaizen. Adapun berbagai kendala yang dihadapi terkait penerapan Kaizen ini dan respon dari karyawan yang sejauh ini positif terhadap penerapan Budaya Kerja Kaizen ini dalam perusahaan.

Kata Kunci—Budaya Kerja, Kaizen, PDCA, 5S, 3M, Standarisasi Kaizen.

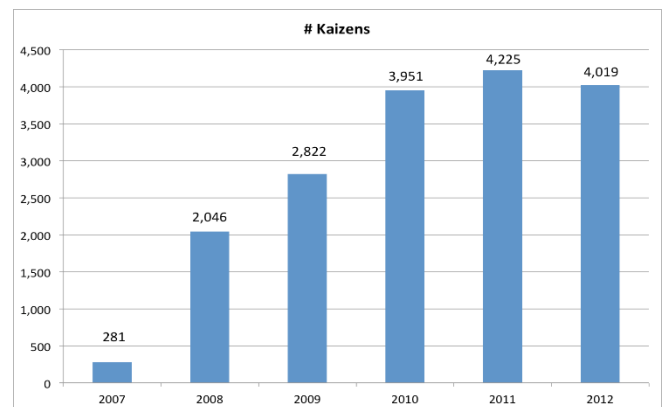
I. PENDAHULUAN

Kaizen bukanlah konsep baru, pertama kali diperkenalkan pada akhir tahun 1950-an dan pada awal tahun 1960-an oleh para ahli seperti W.E. Deming dan J.M. Juran. Konsep Kaizen berorientasi pada proses, sedangkan jika dibandingkan dengan cara berpikir negara-negara Barat, lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil (Hammer *et al*, 1993; Chakraborty, 2014). Filsafat kaizen menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus-menerus. Perbaikan dalam kaizen bersifat kecil dan terus menerus

Budaya Kerja Kaizen telah banyak memberikan perubahan yang sangat besar pada banyak perusahaan di Jepang. Toyota, sebagai contoh, telah berperan besar melambungkan nama Jepang di kancah dunia. Perusahaan yang didirikan oleh Sakichi Toyoda ini, telah berkembang dan menempatkan dirinya menjadi perusahaan kelas papan atas di dunia. Bahkan, perusahaan otomotif terkemuka dari Amerika Serikat (AS) seperti General Motor Corporation (GMC), Ford dan Chrysler menjadi ketakutan. Kendaraan merek Toyota dan brand Jepang yang lain, semakin mampu menunjukkan dominasinya dan disambut baik oleh pangsa pasar di AS, dan dengan tren yang terus meningkat. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan asing (perusahaan barat) mulai melihat Budaya Kerja Kaizen sebagai budaya kerja yang juga sebaiknya mereka implementasikan pada perusahaan perusahaan mereka (Stefanic & Hegedic, 2012).

Perusahaan-perusahaan di Eropa dan Afrika juga mengaplikasikan Budaya Kerja Kaizen tidak lama setelah Toyota berhasil membuktikan keberhasilannya. Hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan perusahaan-perusahaan Eropa dan Afrika dalam menerapkan Budaya Kerja Kaizen dari tahun ke tahun.

Gambar 1 European & African Companies Using Kaizen



Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa terjadi perkembangan yang signifikan terjadi pada perusahaan-perusahaan di Eropa dan Afrika dalam menerapkan Budaya Kerja Kaizen. Mereka menyadari Budaya Kerja Kaizen memberi dampak positif pada aktivitas perusahaan mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bwemelo & Gordian (2014). Dalam penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti penerimaan/akseptabilitas, serta kelayakan Budaya Kerja Kaizen antara Usaha Kecil Menengah (UKM) di Tanzania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan menunjukkan kesediaan mereka untuk menerapkan Budaya Kerja Kaizen. Namun, penelitian ini mengungkapkan beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan terhadap kelayakan praktik Kaizen. Tantangan yang dihadapi dalam praktek Kaizen ini meliputi ketahanan karyawan terhadap perbaikan terus-menerus karena pengenalan perubahan yang tiba-tiba di tempat kerja. Penelitian ini juga mengungkapkan kurangnya motivasi antara karyawan dengan manajemen karena ketidakmampuan manajemen untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Itu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi praktik Budaya Kerja Kaizen dalam konteks organisasi.

Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Asgedom (2014), memiliki kesamaan dengan penelitian dari Bwemelo & Gordian (2014). Pada penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi Budaya Kerja Kaizen pada perusahaan manufaktur di Northern Ethiopia. Berdasarkan

wawancara, observasi, dan tanggapan yang diberikan kepada sampel karyawan dari tiga perusahaan yang diteliti, ditemukan bahwa responden tidak memiliki kapasitas penuh untuk menerapkan sistem manajemen Kaizen. Studi ini menemukan bahwa tiga perusahaan yang diteliti telah mengurangi biaya produksi, peningkatan kualitas, mengurangi *lead time*, meningkatkan kepuasan pelanggan dan telah mencapai sebagian tiga dari lima (5S) langkah kaizen. Akan tetapi, mereka belum memiliki bagaimana cara mencapai standarisasi dan mempertahankan disiplin diri.

Di Indonesia sendiri, menurut para ahli Budaya Kerja Kaizen secara sosial budaya dirasa cocok untuk diterapkan, karena kaizen sendiri dalam implementasinya mengikutsertakan banyak orang dan itu sesuai dengan budaya Indonesia yang mengedepankan kerja sama dan gotong royong dalam bekerja (Oktavian, 2015)

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis apakah Budaya Kerja Kaizen juga diterapkan dalam perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Dalam penelitian ini, secara khusus akan diteliti bagaimana penerapan unsur-unsur Budaya Kerja Kaizen yang dijalankan di PT IMSI, serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam proses penerapan Budaya Kerja Kaizen di dalam perusahaan.

PT IMSI adalah *main dealer* Honda untuk wilayah Jawa Timur, Bali, dan Lombok. Dengan total yang berjumlah 12 dealer resmi Honda yang tersebar di Surabaya (5 dealer), Sidoarjo, Malang, Kediri, Bali (3 dealer), dan Lombok. Perusahaan ini melayani konsumen dalam pembelian semua jenis mobil Honda serta memberikan kepuasan kepada pelanggan yang menjadi prioritas utama bagi mereka. Pelayanan tidak hanya berhenti pada saat konsumen membeli mobil, mereka juga memberikan layanan servis kendaraan Honda dan juga melayani pembelian suku cadang mobil Honda. PT IMSI dalam aktivitas kerja sehari-hari memiliki showroom mobil Honda dan juga bengkel mobil untuk memberikan layanan servis kepada konsumen. Keadaan di dalam *showroom* dan bengkel tersebut secara umum dapat dikatakan bersih dan rapih, serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan PT IMSI dapat dikatakan baik.

Kaizen adalah budaya yang telah lama digunakan perusahaan di Jepang dan sangat memberikan perubahan dan perbaikan kinerja yang sangat pesat bagi perusahaan perusahaan tersebut. PT IMSI merupakan perusahaan dengan produk asli Jepang yang beroperasi di Indonesia. Berkaca dari hal tersebut, menarik untuk diteliti apakah PT IMSI juga mengadopsi Budaya Kerja Kaizen dalam aktivitas perusahaannya sehari-hari. Serta apa saja konsep-konsep Budaya Kerja Kaizen yang diterapkan dan apa saja tantangan-tantangan yang dihadapi dalam menerapkan Budaya Kerja Kaizen di dalam perusahaan.

Bagi sebagian orang mungkin tidak asing dengan kata Kaizen (baca: kai-seng). Secara harafiah Kai = merubah dan Zen = lebih baik. Secara sederhana pengertian Kaizen adalah usaha perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang. Ada juga orang yang menyebutnya dengan istilah Kaizen Teian yang artinya: "Kaizen" berarti "perbaikan terus-menerus", sementara "teian" artinya "sistem". Jadi, Kaizen Teian artinya adalah suatu sistem perusahaan yang komprehensif yang dilakukan dalam rangka perbaikan terus menerus untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari hari ini,

sehingga bisa membawa napas baru dalam setiap perusahaan atau organisasi (Imai, 1986; Bwemelo & Gordia, 2014). Konsep utama Kaizen terdiri dari konsep PDCA, 5S, 3M, dan standarisasi Kaizen.

Langkah pertama dari Budaya Kerja Kaizen adalah menerapkan PDCA (*Plan Do Check Action*). *Plan* berkaitan dengan target dan perumusan rencana untuk mencapai target. *Do* berkaitan dengan penerapan rencana. Karyawan harus mengikuti rencana yang sudah ditetapkan oleh manajemen untuk mencapai target. Ketika target yang ditetapkan manajemen tidak tercapai maka ditemukan suatu masalah. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan Tindak (*action*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya

Konsep 3M dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi. *Muda* (無) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan dalam bekerja. *Mura* (村) diartikan sebagai pengurangan perbedaan. perbedaan yang dimaksud ialah ketidak merataan, ketimpangan, tidak teraturan dalam bekerja. *Muri* (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan, bebanan yang berlebihan, keterpaksaan, atau melampaui batas yang diberikan kepada sumber daya.

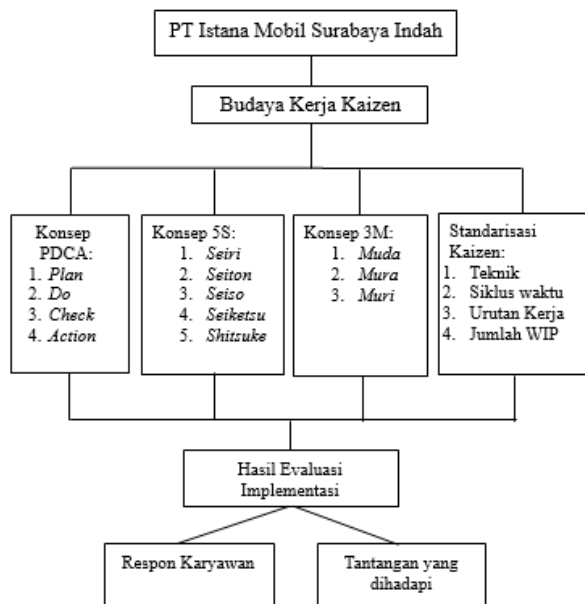
Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Apabila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja seseorang dapat tercipta. *Seiri* adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas). Kata Jepang *seiton* secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik (rapi). Dalam konteks 5S, ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat. *Seiso* adalah suatu konsep yang selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan (resik). Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu dan kemudian dipel dengan kain pel. *Seiketsu* merupakan usaha yang terus-menerus guna untuk mempertahankan 3S yang sudah ada sebelumnya, yakni *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso*. *Shitsuke* adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin).

Untuk mendukung Penerapan Strategi Kaizen, diperlukan standarisasi dalam proses produksi maupun prosedur kerja. Berikut ini adalah beberapa hal yang penting untuk melakukan Standarisasi dalam Bwemelo, Gordian (2014):

- Standarisasi Teknik atau Metode Proses Pengerjaan (*Standard Work Technique*)
- Standarisasi Siklus Waktu Pengerjaan (*Standard Cycle Time*)
- Standarisasi Urutan Kerja (*Standard Work Sequence*)
- Standarisasi Jumlah WIP (Barang Setengah Jadi)

Kerangka Berpikir

Gambar 2 Konsep Utama Kaizen



PT Istana Mobil Surabaya Indah dalam aktivitas perusahaannya menganut sebagian dari konsep Budaya Kerja Kaizen yaitu konsep 5S. Hal ini terlihat dari kebersihan dan kerapian di tempat kerja perusahaan. Budaya kerja kaizen dalam penerapannya, diorientasikan pada tiga segmen yaitu orientasi terhadap manajemen, kelompok dan individu. Untuk mendukung aplikasi kaizen di tiga segmen tersebut terdapat tiga konsep utama Budaya Kerja Kaizen, yaitu konsep 3M, 5S dan konsep PDCA dan empat Standarisasi Kaizen. Dalam penelitian ini akan meneliti apakah PT Istana Mobil Surabaya Indah sudah menerapkan ketiga konsep Kaizen dan standarisasi Kaizen di 3 segmen tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa (Moleong, 2007). Penelitian ini dirasa cocok menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai penerapan Budaya Kerja Kaizen di PT. Istana Mobil Surabaya Indah.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara. Esterberg dalam Sugiyono (2011) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk melakukan pertukaran informasi dan ide melalui pertanyaan dan jawaban, yang menghasilkan sebuah komunikasi dan bersama-sama membentuk sebuah makna akan sebuah atau suatu topik tertentu. Dengan kata lain sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara.

Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur, pada jenis wawancara ini pelaksanaannya lebih bebas dan bertujuan untuk menemukan permasalahan dengan

lebih terbuka, responden dapat memberikan pendapat dan idenya.

Subjek penelitian adalah tempat/lokasi penelitian dilakukan. Subjek penelitian ini dilakukan di PT Istana Mobil Surabaya Indah (HSC) yang berlokasi di Jl. Basuki Rahmat 33-37 Surabaya, Jawa Timur. Objek penelitian adalah variabel atau sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah penerapan Budaya Kerja Kaizen.

Teknik yang digunakan untuk memilih narasumber adalah *purposive sampling* yang menurut Sugiyono (2011) yaitu: penentuan narasumber penelitian sebagai sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan dalam menentukan informan adalah adanya pengetahuan dan pemahaman informan mengenai Budaya Kerja Kaizen yang diterapkan perusahaan. Kriteria yang cocok untuk menjadi informan/narasumber dalam penelitian ini adalah: *Branch Manager* PT. IMSI, *Area Supervisor Sales* PT IMSI, dan kepala bengkel PT IMSI.

Aktivitas dalam analisis data meliputi 3 tahap, antara lain sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan membuang yang tidak perlu. Mereduksi data dilakukan agar mempermudah pemahaman terhadap data yang telah terkumpul

b. Penyajian Data

Setelah dilakukan reduksi data, tahap berikut adalah penyajian data. Penyajian data dapat berupa narasi, matriks, grafik. Penyajian data sebaiknya disusun secara singkat, jelas, terperinci, dan menyeluruh sehingga memudahkan dalam memahami aspek yang diteliti.

c. Verifikasi Data

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang bertujuan untuk mencari makna atau penjelasan terhadap data yang telah terkumpul. Agar diperoleh kesimpulan yang tepat, maka akan dilakukan proses verifikasi selama selama penelitian berlangsung. Untuk menganalisis keabsahan data-data yang sudah didapatkan akan digunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data menurut Moleong (2011) merupakan teknik untuk memeriksa keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data. Teknik triangulasi dilakukan untuk melakukan pengecekan apakah informasi yang didapatkan pada saat menggunakan metode wawancara memiliki relevansi dengan data yang didapatkan dari observasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Konsep PDCA pada PT IMSI

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, penerapan konsep PDCA didalam perusahaan sudah dimulai ketika perusahaan berdiri dan sampai dengan sekarang. Awal dari diterapkannya konsep PDCA adalah ketika terjadi permasalahan dalam aktivitas produksi perusahaan yang berkaitan langsung dengan tingkat kepuasan pelanggan. Telah banyak konsep PDCA yang berhasil dilakukan perusahaan dari dulu sampai sekarang.

Salah satunya ketika perusahaan menargetkan penjualan di tahun 2016 (tahap *plan*), cara yang dilakukan (tahap *do*) untuk mencapai target penjualan adalah dengan melakukan berbagai cara. Salah satunya dengan memperkenalkan varian mobil baru ke berbagai segmen terutama mobil-mobil yang memberikan kontribusi penjualan yang cukup besar. Salah satunya adalah mobil jenis *multipurpose vehicle* (MPV) yaitu Mobilio. Selanjutnya pada tahap *check* adalah tugas dari bagian *marketing*, mereka harus memastikan apakah rencana yang sudah dikerjakan berada pada alur yang benar dengan cara membuat rencana penjualan yang jelas, kemana produk tersebut akan dipasarkan, siapa saja yang menjadi target penjualan dan pola penjualan seperti apa yang akan digunakan. Pada tahap *action*, penjualan di tahun 2016 menjadi standar yang harus dicapai di tahun-tahun berikutnya.

Narasumber 3 menceritakan permasalahan yang dihadapi perusahaan yaitu ketika masih tingginya cacat *appearance* pada proses *painting* mobil, pada tahun 2014, yakni sebesar 0.18 DPU (Defect per unit), sehingga masalah tersebut dapat menurunkan tingkat produktivitas dan konsumen menjadi tidak puas. Tahap rencana (*plan*) yang dilakukan perusahaan saat mengalami masalah ini adalah merencanakan agar cacat *painting* mobil ini dapat segera diatasi dan tidak terjadi lagi untuk periode berikutnya.

Setelah dilakukan analisa, atasan mendapatkan masukan dari karyawan dan diketahui penyebab terjadinya cacat *painting*, yaitu keteledoran dari karyawan dan kerusakan pada alat *painting* yang menyebabkan cacat tersebut terjadi. Hal ini sesuai dengan teori Barnes (1998) yang mengungkapkan bahwa untuk mengetahui akar permasalahan perusahaan bisa mendapatkan masukan dan ide bukan hanya dari manajemen tingkat atas namun juga dari karyawan pada berbagai level.

Selanjutnya pada tahap *do* perusahaan melakukan pelatihan kembali kepada karyawan yang bersangkutan selama beberapa bulan agar kesalahan yang sama tidak terjadi lagi, dan melakukan perawatan alat *painting* agar tidak cepat mengalami kerusakan. Pada tahap *check* adalah tanggung jawab atasan sepenuhnya, yang dalam hal ini adalah Bapak Eko selaku kepala bengkel dan yang menjadi narasumber 3 dalam penelitian ini, sebagai kepala bengkel beliau memonitor karyawan tersebut selama pelatihan, apakah dia masih layak untuk dipekerjakan atau tidak. Hasil evaluasi dari implementasi konsep Kaizen ini adalah menurunnya cacat *appearance* proses *painting* dari 0.18 DPU (Defect per unit) menjadi 0.02. Setelah dilakukan perawatan terhadap alat *painting* serta pembuatan *Standart Operational Procedures* (SOP) dan *check sheet* terkait dengan perbaikan metode kerja yang selanjutnya menjadi tahap *action* dari konsep PDCA ini.

Penerapan Konsep 5S pada PT IMSI

Konsep 5S dalam perusahaan selalu ditekankan kepada para karyawan, narasumber 2 mengatakan kami sebagai karyawan selalu diingatkan atasan untuk selalu menjaga dan memelihara kebersihan di tempat kerja, serta menata barang-barang yang ada di tempat kerja dengan rapi, sehingga memudahkan dalam bekerja dan akan mengurangi pemborosan waktu dalam bekerja. Narasumber 3 mengatakan bahwa konsep 5S ini bukanlah sebatas aktivitas bersih-bersih di lingkungan kerja semata, tapi selebihnya jika penerapannya dapat di rancang

secara sistematis dan terintegrasi maka akan mampu menjadi alat yang dapat mendisiplinkan dan membangun mental karyawan dalam bekerja.

Narasumber 1 dan 2 mengatakan selain memperkerjakan *cleaning service* dalam penerapan 5S ini tahapan pertama yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan metode 5S adalah membentuk tim inti pelaksana 5S. Tim ini berasal dari berbagai departemen/bagian kerja. Anggota tim 5S terorganisir dengan baik serta dibekali pemahaman yang memadai tentang penerapan 5S yang sistematis dan tepat sasaran yang nantinya akan mensosialisasikan 5S kepada seluruh staf dan karyawan PT IMSI untuk diterapkan. Alternatif lain yang dilakukan pihak perusahaan adalah dengan mendatangkan *trainer* dari luar perusahaan untuk melakukan workshop pelatihan 5S yang bertujuan untuk mengoptimalkan pemahaman penerapan 5S.

Menurutnya cara ini akan lebih efektif karena selain dapat dijadikan sebagai ajang pengenalan 5S kepada seluruh anggota tim maupun karyawan, juga dapat menjadi momentum terciptanya inisiatif untuk mendapatkan ide/gagasan baru yang lebih baik dalam mengoptimalkan hasil penerapan 5S yang akan di jalankan.

Narasumber 3 mengatakan hal yang sama juga diterapkan di bengkel PT IMSI, mereka selalu menjaga kebersihan dan kerapian di bengkel. Selain itu beliau juga selalu menekankan kepada karyawan nya dibengkel untuk selalu merapikan peralatan agar mudah dicari saat di pakai. Menurutnya semua karyawan di bengkel telah ditanamkan sikap disiplin dalam hal apapun, tak terkecuali dalam hal kebersihan dan kerapian di tempat kerja (5S) ini.

Penerapan konsep 3M pada PT IMSI

Narasumber 3 mengatakan bahwa Konsep Mura (pemborosan) dalam perusahaan adalah *waiting time* yang diperlukan untuk melakukan service, painting, maupun mencuci mobil, terlebih ketika bengkel sedang ramai. Sesungguhnya konsumen lah yang merasakan dampak dari muda (pemborosan) ini. Menurutnya perusahaan telah mengantisipasi *waiting time* yang dirasakan konsumen yaitu dengan menambah jumlah karyawan pada saat hari libur, khususnya pada hari sabtu dan minggu.

Selain *waiting time*, pemborosan yang pernah dialami perusahaan berdasarkan wawancara dengan narasumber 1 dan 2 adalah berlebihnya persediaan (*inventory*) yang dalam hal ini adalah *sparepart* mobil. Berlebihnya *inventory* karena tidak sesuai dengan permintaan pelanggan akan berdampak terhadap biaya operasional yang harus dikeluarkan lebih oleh perusahaan, dan itu merupakan suatu kerugian bagi perusahaan.

Segala bentuk pemborosan (Mura) telah di cegah perusahaan dengan menerapkan *lean manufacturing* atau produksi ramping yang mempertimbangkan segala jenis pengeluaran sumber daya yang ada untuk mendapatkan nilai ekonomis terhadap pelanggan tanpa adanya pemborosan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prayogo (2013) yang mengungkapkan bahwa *lean manufacturing* adalah salah satu cara ampuh yang dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan *waste* atau aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi perusahaan

Untuk konsep 3M yang selanjutnya, yaitu Muri atau pembebanan kepada karyawan, berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber pembebanan yang dimaksud adalah pemberian kerja lembur kepada karyawan, dan dari perusahaan akan

menghargai kerja lembur karyawan dengan memberikan uang lembur.

Selanjutnya untuk konsep Mura atau ketimpangan, ketidak-teraturan dalam bekerja, ketiga narasumber mengatakan bahwa tidak pernah mengalami hal tersebut dalam perusahaan. Perusahaan selalu memberikan standar atau spesifikasi kerja kepada semua sumber daya (karyawan) sehingga hal-hal seperti ketimpangan, ketidakteraturan (Mura) tidak pernah terjadi dalam perusahaan. Spesifikasi dan standar kerja yang dimaksud adalah *job descriptionnya* bagi masing-masing karyawan di tiap departemen, serta peraturan dan tata tertib yang harus dipatuhi selama bekerja di perusahaan termasuk peraturan mengenai jam kerja yang berlaku di perusahaan.

Penerapan Standarisasi Kaizen pada PT IMSI

Pada PT IMSI Standarisasi Teknik atau Metode Proses Pengerjaan dilakukan dalam bentuk lembar kerja, antara lain yaitu *Standard Work Instruction Sheet* (Lembar Standar Instruksi Kerja) yang berisi instruksi dalam melakukan suatu proses pengerjaan dan digunakan sebagai bagian dari instruksi kerja terdokumentasi, *Standard Work Sheets* (Lembar Standar Kerja) dan *Standard Work Combination Sheets* (Lembar Standar Kombinasi Kerja) digunakan sebagai manajemen visual, bukan instruksi kerja.

Berikut adalah gambar contoh lembar kerja yang dibuat PT IMSI yaitu *Standard Work Instruction Sheet*, *Standard Work Sheets*, dan *Standard Work Combination*

Gambar 3. Standard Work Instruction Sheet (Lembar Standar Instruksi Kerja PT IMSI)

Gambar 4. Standard Work Sheets (Lembar Standar Kerja PT IMSI)

Gambar 5. Standard Work Combination Sheets (Lembar Standar Kombinasi Kerja PT IMSI)

Standarisasi Kaizen berikutnya yang diterapkan PT IMSI adalah Standarisasi Siklus Waktu Pengerjaan. Berdasarkan wawancara dengan narasumber 2 dan 3 siklus waktu yang menjadi standar dapat dihitung dengan cara:

Waktu Ketersediaan Operasi per Hari / Permintaan Pelanggan per Hari.

Sebagai contoh, jika permintaan pelanggan 200 unit per hari dan perusahaan beroperasi selama 400 menit setiap hari, *Takt Time* (siklus waktu yang diperlukan) adalah dua menit per unit. $Takt\ Time = 400\ menit / 200\ unit = 2\ menit/unit$.

Untuk Standarisasi urutan kerja (*Work Sequence/ Work Procedure*) pada PT IMSI merupakan tugas bagi para operator dalam aktivitas kerjanya sehari-hari. Standarisasi ini sangat penting untuk menentukan cara terbaik dan paling efisien untuk operator dalam melakukan pekerjaan mereka. Tujuannya yaitu harus membatasi gerakan yang sia-sia ataupun kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah. Urutan kerja ataupun prosedur kerja ini harus secara jelas mendefinisikan setiap menit kegiatan dan jumlah yang diproduksi, serta harus dibuat dalam pernyataan yang jelas dan istilah yang konkrit, sehingga dapat dipahami oleh operator. Urutan kerja ataupun prosedur kerja ini nantinya akan membentuk *standard operating procedures* (SOP). Setelah operator bekerja berdasarkan SOP tersebut dan jika ditemukan ketidakkonsistenan elemen, maka hal tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki ataupun melakukan revisi terhadap SOP sebagai tahapan *continuous improvement* (Kaizen). Berikutnya untuk Standarisasi Work in Progress (WIP) PT IMSI tidak menerapkannya dalam perusahaan karena berdasarkan wawancara dengan narasumber 1,2,3 mengatakan bahwa PT IMSI adalah perusahaan dagang, bukan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang setengah jadi (WIP).

Respon Karyawan terhadap Penerapan Kaizen

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber respon karyawan terhadap penerapan Budaya Kerja Kaizen dalam perusahaan di tanggap dengan positif oleh karyawan. Untuk konsep PDCA yang dibuat perusahaan di lakukan dengan baik oleh para karyawan. Menurut narasumber 1 dan 2 dalam bekerja memang harus ada target untuk perbaikan agar kinerja para karyawan bisa meningkat setiap periode. Selanjutnya untuk penerapan konsep 5S dalam perusahaan juga dinilai positif oleh para karyawan. Hal itu juga terlihat saat saya melakukan observasi langsung ke perusahaan dan juga bengkel

PT IMSI. Menurut narasumber 1 dengan adanya pembentukan tim pelaksana 5S sangat mempermudah dalam penerapan 5S dalam perusahaan. Begitu juga dengan penerapan konsep 3M dan Standarisasi Kaizen, ditanggapi dan dipatuhi dengan baik oleh semua karyawan.

Kendala yang dihadapi terkait penerapan Kaizen

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, untuk penerapan konsep PDCA kendala/tantangan yang dihadapi perusahaan adalah tidak tercapainya target penjualan seratus persen. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya yaitu daya beli masyarakat yang fluktuatif setiap tahunnya. Selanjutnya untuk penerapan konsep 5S dalam perusahaan ketiga narasumber mengatakan bahwa kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan Kaizen berasal dari karyawan sendiri. Mereka tidak menjalankan konsep 5S ini secara berkelanjutan, para karyawan terkadang lupa menjalankan konsep 5S ini, dan terus menerus diingatkan oleh atasan. Untuk penerapan konsep 3M serta standarisasi Kaizen di perusahaan berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber mengatakan bahwa tidak mengalami kendala atau tantangan sejauh ini dalam proses penerapannya, baik itu dari internal ataupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini semua karyawan melakukan dan mematuhi peraturan 3M dan standarisasi Kaizen yang ditentukan perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan Penerapan Budaya Kerja Kaizen, dapat disimpulkan beberapa hal berikut yaitu:

1. PT IMSI mengenal dan mengadopsi Budaya Kerja Kaizen sejak perusahaan berdiri.
2. PT IMSI menerapkan Konsep Kaizen yang pertama yaitu PDCA sudah sangat baik dilakukan oleh manager PT IMSI dari awal perusahaan berdiri sampai sekarang dan termasuk ke dalam segmen manajemen karena dibuat dan di atur oleh pimpinan.
3. Untuk Konsep Kaizen yang kedua, yaitu 5S juga telah diterapkan PT IMSI dengan membentuk tim inti pelaksana 5S yang berasal dari berbagai departemen/bagian kerja untuk mengajarkan konsep 5S kepada seluruh karyawan. Pembentukan tim ini termasuk ke dalam segmen kelompok.
4. Untuk Konsep 3M perusahaan hanya menerapkan dua dari tiga konsep, yaitu Mura (pemborosan) dalam perusahaan dapat dicegah dengan *lean manufacturing* seta Muri yaitu pembebanan yang berlebih kepada karyawan dilakukan dengan memberikan uang lembur kepada karyawan.
5. Untuk penerapan Standarisasi Kaizen perusahaan telah menerapkannya dengan sangat baik.
6. Kesulitan/tantangan dalam penerapan Kaizen pada PT IMSI adalah kesadaran dan komitmen dari seluruh karyawan untuk menerapkan Kaizen secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Asgedom, H.B., Gebresas, A., & Asheber, M. (2014, April). Analysis of Kaizen Implementation in Northern Ethiopia's Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Commerce*, 3(8), 1-5.
- Barnes, T. (1998). Strategi Kaizen untuk Kepemimpinan Sukses. Batam: Interaksara.
- Bungin, Burhan. (2011). Metodologi Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Kencana.
- Bwemelo & Gordian. (2014, March). Kaizen as a Strategy for Improving SSMEs' Performance: Assessing its Acceptability and Feasibility in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 6(35).
- Cane, S. (1998) Strategi Kaizen untuk Menang Melalui Manusia: Bagaimana Menciptakan Program Sumber Daya Manusia untuk Memenangkan Persaingan dan Keuntungan. Batam: Interaksara
- Chakraborty, A. (2013, January). Importance of Kaizen Concept In Medium Manufacturing Enterprises. *International Journal of Management and Strategy (IJMS)*, Vol 4.
- Dandin, S.V, & Mench, R.G. (2015, June). Development and Implementation of Kaizen Activities in an Automobile Manufacturing Firm. *International Journal of Innovative Research in Advanced Engineering*, 6(2) 1-8.
- Handayani, R. (2005). Nilai Pemikiran Suzuki Shosan dan Ishida Baigan dalam Gemba Kaizen sebagai Pendekatan Akal Sehat, berbiaya Rendah pada Manajemen Jepang. *Jurnal Nihon Gakushuu* 1.
- Hardjosoedarmo, S. (2001). Total Quality Management. Yogyakarta: Andi Offset.
- Imai, M. (1992) Kaizen (ky'zen): Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Imai, M. (2014, June). Konsep Utama Kaizen. Retrieved April 16, 2016, from <http://www.tazakigroup.com>.
- Karkoszka, T., & Honorowicz, J. (2009, August). Kaizen Philosophy a Manner of Continuous Improvement of Processes and Products. *Journal of Achievements In Materials and Manufacturing Engineering*, 35 (2).
- Lufni. (2013). Studi Tentang Budaya Kerja Aparatur Kecamatan Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Administrative Reform*, 1(2), 538-550.
- Moleong, J.L. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Moleong, J.L. (2011). Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Oktavian, S. (2015, March, 9). Masaaki Imai: Maestro Kaizen. Kompasiana. Retrieved April 15, 2016, from http://www.kompasiana.com/oktaviansyah/masaaki-imai-maestro-kaizen_550094e4813311d019fa7b49.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B. Bandung: Alfabeta.
- Stefanic, N., Tosanovic, N., & Hegedic, M. (2012, June). Kaizen Workshop as an Important Element of Continuous Improvement Process. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(2), 93-98.
- Tapping & Don (2008). The Simply Lean Pocket Guide: Making Great Organizations Better Through plan-do-check-act (PDCA) Kaizen Activities. MCS Media Inc: 1st edition.
- Thelisa. (2014, May). Rancangan Kaizen pada Toko Welly Motor Kecamatan Tanah Grogot. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 3(1)